

# ESTRATEGIA DE EMPLEABILIDAD JUVENIL

nous cims

Senegal y Colombia

# Contenido

<b>Acrónimos utilizados en el texto</b>	<b>2</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>3</b>
1.1. Contexto general	3
1.2. Los jóvenes y el empleo en Senegal y Colombia	4
1.3. Pertinencia en relación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	<b>6</b>
1.4. Coherencia con el Plan Estratégico de la Fundación Nous Cims	7
<b>2. Marco y principios de programación</b>	<b>8</b>
<b>3. Destinatarios y justificación de la Estrategia</b>	<b>9</b>
<b>4. Objetivos</b>	<b>10</b>
<b>5. Áreas temáticas prioritarias para el período 2023-2027</b>	<b>11</b>
5.1. Eje 1. Orientación laboral	13
5.2. Eje 2. Formación técnica y mejora de las competencias de empleabilidad	13
5.3. Eje 3. Mentoría y acompañamiento	15
5.4. Eje 4. Inserción laboral	16
5.5. Eje 5. Emprendeduría y autoempleo	17
<b>6. Prioridades transversales</b>	<b>18</b>
6.1. Promoción de la equidad y reducción de la brecha de género	18
6.2. Adaptación al contexto	19
6.3. Fortalecimiento institucional y trabajo con instituciones públicas	19
<b>7. Sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje (SEA)</b>	<b>20</b>
7.1. La importancia del SEA	20
7.2. Matriz SEA del Programa de Empleabilidad	21
<b>8. Riesgos y medidas de mitigación / contingencia</b>	<b>25</b>
<b>9. Gestión y comunicación</b>	<b>26</b>
<b>Anexos</b>	<b>28</b>
Anexo 1: Indicadores del programa de Empleabilidad Juvenil (DG)	28
Referencias bibliográficas	32

# Acrónimos utilizados en el texto

<b>ALC</b>	América Latina y el Caribe
<b>ANSD</b>	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (Sénegal)
<b>ANPEJ</b>	Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (Sénegal)
<b>AT</b>	Asistencia Técnica
<b>CEDEFOP</b>	Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional
<b>DANE</b>	Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Colombia)
<b>DDG</b>	Departamento de Desarrollo Global
<b>ETF</b>	European Training Foundation
<b>FNC</b>	Fundació Nous Cims
<b>FAO</b>	Fondo de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
<b>GIZ</b>	Agencia Alemana de Cooperación
<b>KPI</b>	Key Performance Indicators (Indicadores clave de desempeño / actividad)
<b>KOI</b>	Key Outcome indicators (Indicadores clave de resultados)
<b>KII</b>	Key Impact Indicators (Indicadores clave de Impacto)
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas
<b>PIB</b>	Producto Interior Bruto
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>SEA</b>	Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje
<b>SENA</b>	Servicio Nacional de Empleo de Colombia
<b>UE</b>	Unión Europea
<b>UN DESA</b>	United Nations Department of Economic and Social Affairs

# 1. Introducción

## 1.1. Contexto general

El **derecho al trabajo** se reconoce en las **normas fundamentales de derechos humanos** como son la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, así como en textos internacionales como la Carta social europea, el Protocolo de San Salvador, la Carta Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos y en textos nacionales como son las Constituciones de numerosos países.

Tal y como señala la Organización Internacional del Trabajo (OIT), **el trabajo permite a los hogares de bajos recursos superar la pobreza y combatir la desigualdad.** Para todos los países, cualquiera que sea su nivel de desarrollo, la **base para impulsar la prosperidad, la inclusión y la cohesión social de manera sostenible y creciente es contar con una oferta suficiente de empleos.** El **acceso al empleo es fundamental para tener una vida plena** ya que los empleos vinculan a las personas con la sociedad y la economía en las que

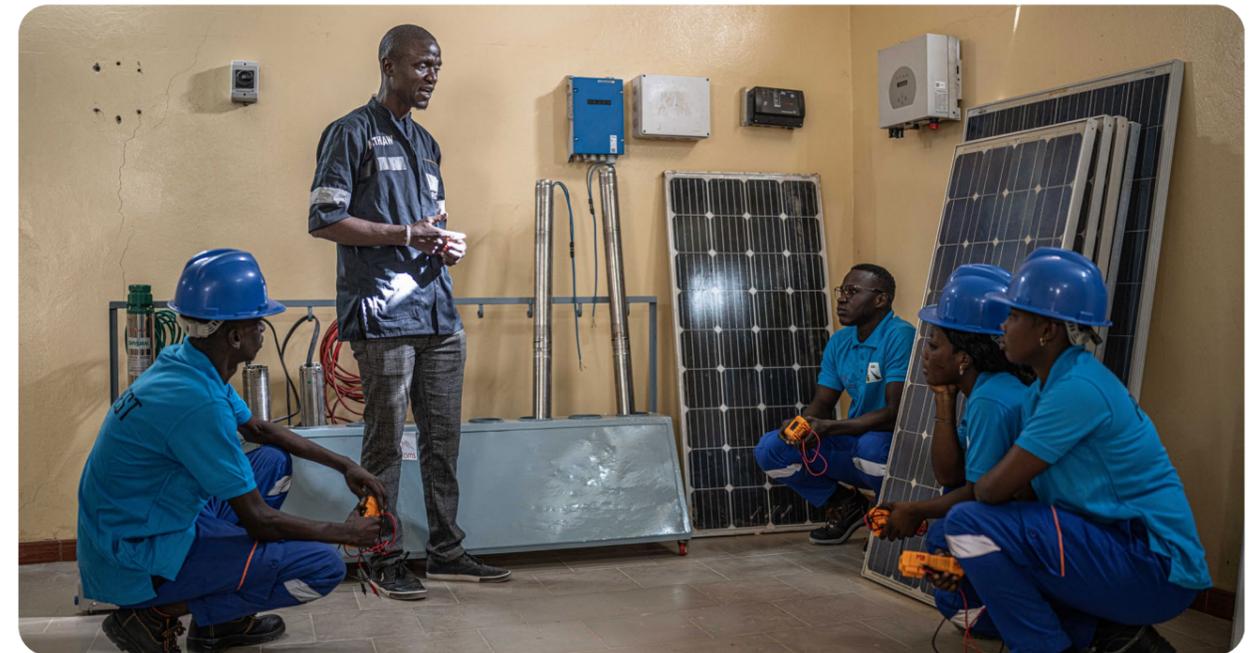
viven. El acceso a un **trabajo seguro**, productivo y remunerado de manera justa -asalariado o por cuenta propia- es un factor fundamental para la **autoestima de las personas** y las familias, que les afirma su **sentimiento de pertenencia** a una comunidad, y les permite hacer una contribución productiva. Con relación a ello, la OIT es tajante: "el cambio hacia un desarrollo incluyente y sostenible no será posible si se niega a millones de personas la oportunidad de ganarse la vida en condiciones dignas y equitativas".

Aunque se reconozca que el trabajo es **el mejor medio para escapar de la pobreza y reducir las desigualdades**, nadie puede imponer por decreto que haya trabajo y que desaparezca la pobreza. Se trata de un proceso largo y complejo que exige la colaboración de todos los componentes de la sociedad. En relación al empleo, la OIT considera que una **estrategia destinada a facilitar la salida de la pobreza** debería comprender los siguientes elementos:

- (i) desarrollo de las calificaciones para ganarse el sustento de manera duradera (educación y formación profesional)
- (ii) la inversión en puestos de trabajo
- (iii) promoción del espíritu empresarial y las microempresas
- (iv) promover el acceso al crédito y la financiación
- (v) superar la discriminación, la cual acostumbra a ser la base misma de la pobreza
- (vi) acabar con el trabajo infantil
- (vii) garantizar los ingresos y la seguridad social básica
- (viii) superar el trabajo sin riesgos (OIT, 2013)

Por tanto, uno de los principales retos para los países en desarrollo es la creación de suficientes puestos de trabajo y de calidad.

## 1.2. Los jóvenes y el empleo en Senegal y Colombia



Como detallaremos más adelante, uno de los objetivos de esta estrategia es **contribuir a mejorar la empleabilidad de los jóvenes en los países en los que la Fundació Nous Cims focaliza su trabajo**, esto es Colombia y Senegal. Por ello, y

antes de entrar en nuevas consideraciones, conviene detenerse brevemente en las características del mercado laboral de estos países, destacando entre ellas:

- **Dificultad estructural para generar empleos de calidad**, la cual se acentúa en algunos grupos poblacionales concretos, como por ejemplo los jóvenes y las mujeres.
- **Altas tasas de informalidad.** Es decir, una mayoría amplia de trabajadores no cotizan legalmente al sistema público de Seguridad Social y que, además, presentan bajos ingresos.
- **Alta inestabilidad laboral** la cual suele ocasionar un impacto negativo en aspectos diversos como la productividad, el absentismo laboral o incluso la formación continua de los trabajadores, ya que desincentiva la inversión formación por parte de los empleadores.
- **Altos niveles de empleo por cuenta propia;** así por ejemplo, según se observa en la Tabla 1, más de la mitad de los trabajadores trabajan por cuenta propia.
- **Importantes diferencias a nivel regional** no sólo en cuanto a estructura económica, sino que también hay grandes variaciones regionales en las tasas de participación femenina, la duración del desempleo, el subempleo y los salarios.

Tabla 1. Indicadores básicos sobre el empleo en Senegal y Colombia

Indicadores	Colombia			Senegal		
	Total	H	M	Total	H	M
Tasa de empleo 15-24 años (%)	36,1	44,0	27,9	29,0	39,5	18,0
Tasa de empleo sector informal 15-24 años (%)	66,9	70,1	61,7	86,8	85,4	90,2
Tasa de desempleo (%)	10,7			3,4		
Tasa de desempleo juvenil 15-24 años (%)	21,6	16,8	28,3	4,8	3,4	7,7
Jóvenes Ni-Ni (NEET) (%)	27,3	18,7	35,7	33,9	22,4	45,9
Número de Jóvenes Ni-ni (miles)	1.175,7	393,4	782,4	2.084,9	728,8	1.356,0
Número de migrantes (en miles)	3.024,3			693,7		
Salario mínimo (en EUR)	291,6			89,79		

Fuente: ILOSTAT

En el cuadro anterior se comprueba por ejemplo que las tasas de desempleo suelen ser más altas entre la población joven (y dentro de ésta, el desempleo afecta en mayor medida a las mujeres, a las personas de las zonas rurales y a personas de grupos minoritarios)<sup>1</sup>. Y es que **las personas jóvenes enfrentan numerosas dificultades para acceder al mercado de trabajo**, incluyéndose entre ellas **la falta de experiencia laboral, la falta de conexiones / contactos**, orientación deficiente sobre la demanda laboral y la disponibilidad, o la falta de calificaciones o de habilidades técnicas. A estas dificultades se añade el desajuste entre las ofertas de empleo y el número de jóvenes que buscan empleo (lo cual da lugar a una **intensa competencia por los puestos de trabajo disponibles**) o los prejuicios de los empleadores sobre la edad o la falta de experiencia de las personas jóvenes.

Es por ello que, en ocasiones, la inexperiencia de las personas jóvenes sumado a la necesidad de encontrar un trabajo los conduce a situaciones de **explotación laboral**; es decir, los y las jóvenes son más susceptibles de ser sometidos a situaciones de abuso, como el desempeño de trabajos peligrosos en condiciones inseguras, o incluso trabajo forzoso o explotación sexual. En otros muchos casos, los y las jóvenes también se

ven forzados a buscar trabajos informales, lo que limita su acceso a una remuneración adecuada y estabilidad.

Tanto en Colombia como en Senegal, las **tasas de desempleo juvenil** son preocupantes, ya que a pesar del crecimiento económico de los últimos años, las tasas siguen siendo altas. En 2021 Colombia tenía una tasa de desempleo juvenil del 24,6% la cual es la más alta de América Latina. Uno de los aspectos a tener en cuenta es la disparidad de género, la cual se debe en parte a factores como el acceso desigual a la educación, la discriminación de género, la falta de oportunidades para las mujeres y la ausencia de políticas públicas de empleo que aborden esta problemática.

A las altas tasas de desempleo se añade que un **alto porcentaje de jóvenes no estudian**, trabajan o se capacitan (Ni-Ni, o NEET, por sus siglas en inglés). De acuerdo a los datos de la OIT, en 2022 a nivel mundial casi una cuarta parte de la juventud mundial (23,5%) son Ni-Ni, sin embargo, tal y como se observa en la Tabla 1, en Colombia y Senegal estos porcentajes son mucho mayores. De acuerdo con la OIT (ILOEST), en 2021, en Colombia, el 27,3% de los jóvenes son Ni-Ni; en Senegal en 2019 lo eran el 33,9% (para contextualizar, en España la tasa en 2022 era del 9,6%).

<sup>1</sup> En los países en vías de desarrollo, las tasas de desempleo no suele ser un indicador apropiado sobre el desempeño del mercado laboral: así por ejemplo, las tasas tan bajas de desempleo en Senegal no son indicativas de un alto nivel de ocupación y de una economía muy dinámica sino que tienen que ver con un alto nivel de subempleo (empleo a tiempo parcial) y también con la manera de hacer el cálculo en cada país.

El resultado es que **demasiados jóvenes no están adquiriendo experiencia profesional** a través de un trabajo ni desarrollan sus habilidades a través de la participación en un programa educativo o vocacional. Esto no es sólo un **desperdicio de potencial económico**, sino que también es probable que esto tenga **un impacto duradero en los jóvenes afectados**, lo cual dificultará su transición al mercado laboral en los próximos años. Un aspecto llamativo de la población Ni-Ni es la **importante variación de género**, siendo las tasas mucho altas entre las mujeres; así por ejemplo en Colombia se comprueba que las mujeres NINI un 71,4% se dedican a las tareas domésti-

cas, mientras que en los varones únicamente lo hacen el 15%. Los factores explicativos de esta divergencia son complejos y entre ellos hay que considerar el embarazo adolescente en el caso de las mujeres, o la violencia entre los varones.

Por último, cabe indicar que estos fenómenos están en la base de los **flujos migratorios**, y para muchos jóvenes de estos países la aspiración no es encontrar un trabajo sino emigrar a un país del Norte.

### 1.3. Pertinencia en relación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La importancia del empleo también se reconoce en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y así por ejemplo el ODS 8 tiene como objetivo **promover el crecimiento económico** sostenido, inclusivo y sostenible, **el empleo pleno y productivo** y el trabajo decente para todos. Para este fin, se recomienda a los distintos países generar **políticas públicas dedicadas a lograr el empleo pleno y productivo** y el trabajo decente para todas las mujeres y hombres, en particular para **los y las jóvenes y las personas con discapacidad**, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. Precisamente una de las metas de los ODS, la 8.6, es la **reducción sustancial la proporción de jóvenes sin empleo, sin educación o sin formación**. Con ello, se reconoce que tácitamente que el desafío no es solo reducir el desempleo, sino también traer de regreso al mercado laboral a muchos de los Ni-Ni que actualmente están inactivos, incluidos aquellos que se han desanimado para trabajar; y especialmente mujeres jóvenes, muchas de las cuales se han retirado de la educación y la formación, a menudo influenciadas por una sociedad y una cultura que no reconoce el desarrollo de una carrera profesional como una opción adecuada para ellas.



## 1.4. Coherencia con el Plan Estratégico de la Fundación Nous Cims

Esta Estrategia está alineada con las palancas estratégicas establecidas en el Plan Estratégico de la Fundación Nous Cims 2023-2026

### Impacto, crecimiento, sostenibilidad y replicabilidad

Para la medición de la calidad de nuestras intervenciones en el ámbito de la empleabilidad juvenil, **en esta estrategia sectorial se establecerá de forma clara y específica cuáles son los objetivos generales y específicos del programa de Empleabilidad** del Área de Desarrollo Global y serán definidos los indicadores correspondientes con el objetivo de medir los cambios que se están generando en las personas y en las comunidades con las que trabajamos a corto y largo plazo. También en esta Estrategia se detallará el sistema SEA con la finalidad de medir los resultados y el impacto de nuestros proyectos. En línea con los objetivos de la FNC con esta estrategia se busca el impacto sostenido en el tiempo, con capacidad de crecimiento y replicabilidad. Para ello esta estrategia se apoyará en 4 estrategias:

- (i) **optimización continua de nuestros procesos y programas de empleabilidad juvenil en Senegal y Colombia**
- (ii) **formación, capacitación y empoderamiento** de los socios locales con los que trabajamos con el fin de multiplicar el impacto
- (iii) **búsqueda de recursos y sinergias** a nivel local con otros actores
- (iv) **trabajo con las instituciones públicas** con vistas a reforzar la sostenibilidad de los proyectos impulsados por la FNC.



### Generación de conocimiento

Tal y como se indica en el Plan Estratégico de la FNC, **gestionar el conocimiento nos permite ser más eficientes y relevantes en el contexto actual y tener mayor influencia para promover cambios.** Una adecuada gestión del conocimiento nos facilitará medir el resultado de nuestra actividad y aplicar enfoques basados en lo que funciona. También facilitará aprender de los errores y, por tanto, fomentará la innovación generando un círculo virtuoso de aprendizajes y mejoras. Por otra parte, y más allá del impacto, hay una voluntad de generar valor y aportar conocimiento en el sector de la empleabilidad juvenil que sirva de impulso para la igualdad de oportunidades desde la disposición y capacidad de abrazar e **impulsar el cambio sistémico y abordar las causas profundas de los problemas sociales.** En relación a ello, por ejemplo, se fomentará la sistematización de experiencias y de buenas prácticas. También serán llevados a cabo estudios y análisis centrados en la temática de la empleabilidad juvenil.

### Innovación y R+D tecnológico

Por último, se buscará apoyar proyectos y programas que den respuesta de forma innovadora a las necesidades de los/as jóvenes en el ámbito de la empleabilidad juvenil. Y serán utilizadas herramientas tecnológicas que (i) permitan mejorar la eficiencia, la eficacia y el impacto de los proyectos; o (ii) medir los resultados y mejorar los procesos de SEA.



## 2. Marco y principios de programación

La estrategia del programa de empleabilidad de la FNC se inserta en el marco de la **estrategia del Departamento de Desarrollo Global** (ver documento de la Estrategia del Departamento de Desarrollo Global, 2022-2026) la cual está basada en cinco pilares fundamentales:

- 1 **Especialización temática (nutrición, educación y empleabilidad juvenil) con la ambición de generar conocimiento en estas áreas.**
- 2 **Enfoque territorial que nos lleva a una concentración geográfica con un horizonte temporal de 10 años (Zonas Modelo)**
- 3 **Fortalecimiento del liderazgo local (localización) con socios nacionales/locales para la implementación de proyectos, así como un enfoque holístico de transformación sistémica con los actores locales en el centro.**
- 4 **Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (SEA) fortalecido como una herramienta necesaria para un mayor impacto.**
- 5 **La innovación como parte del ADN de la FNC y permeando todo nuestro trabajo**

Los proyectos de empleabilidad comenzaron hace años en varios países como Kenia, Etiopía, Honduras, Senegal o Colombia. Se decidió entonces focalizar las intervenciones en los dos últimos países: Senegal y Colombia y trabajar con vistas a la **concentración geográfica**. Esto ya se ha materializado en Senegal donde se han determinado dos "Zonas Modelo": departamento de Pikine (suburbio de Dakar) y departamento de Saint Louis. Para Colombia, el proceso de determinación de áreas modelo está en marcha. Estas áreas Modelo serán acompañadas y monitoreadas por la FNC durante 10 años, esperando poder **generar cambios** para una mejora de la situación en cuanto a la empleabilidad de los y las jóvenes y también la nutrición y educación de los niños, teniendo como elementos transversales la equidad de género y el fortalecimiento del

tejido social. En el momento de la redacción de este documento, la FNC cuenta con 11 proyectos en ejecución a través de sus socios locales, repartidos de la siguiente manera: 5 proyectos en Colombia (1 de ellos LAB), y 7 en Senegal.

Esta estrategia se construye sobre la base de las siguientes premisas:

- (i) se priorizará a **jóvenes en situación de vulnerabilidad**; y
- (ii) los **proyectos apoyados por la FNC estarán dirigidos a complementar o fortalecer las estructuras públicas y los sistemas institucionales existentes** ya que esto contribuye a fomentar la eficiencia, la sostenibilidad y la calidad de nuestras intervenciones.

## 3. Destinatarios y justificación de la Estrategia

Al estar la obtención de un empleo muy relacionado con el ciclo vital de la pobreza y la desigualdad, un **momento crítico** en la vida de las personas es el **paso de la escuela al trabajo, y de la infancia a la vida adulta**, ya que ello puede determinar las posibilidades de una persona de escapar de la pobreza.

Al analizar los datos de Senegal y Colombia vimos como las **tasas de desempleo de los jóvenes son mucho más altas que las de los adultos**, habiendo un porcentaje altísimo de jóvenes Ni-ni. Vimos también que hay un porcentaje altísimo de jóvenes empleados en la economía informal. Los altos niveles de desempleo, los bajos o nulos niveles de protección social y las condiciones de precariedad que padecen los jóvenes tienen importantes consecuencias a nivel individual, familiar y nacional. En ocasiones la falta de empleo causa frustración y afecta la autoestima de los/

as afectados/as que pueden producir comportamientos indebidos que afectan a la familia y a la propia comunidad. El **empleo** se demuestra como un importante **eje de inclusión social**. Una persona con empleo ya sea por cuenta propia o por cuenta ajena podrá generar ingresos lo cual a nivel global traerá bienestar y prosperidad a la sociedad.

Por este motivo, y los ODS son ejemplo de ello, **los jóvenes han sido reconocidos como un 'target' prioritario en las políticas de cooperación**. Es ampliamente reconocido que no brindar a los jóvenes una transición exitosa de la escuela al mundo del trabajo puede tener consecuencias devastadoras en el futuro. Al igual que los adultos, los jóvenes enfrentan diferentes barreras a la hora de acceder al mercado laboral, tal y como se puede ver en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Restricciones que enfrentan los jóvenes a la hora de encontrar trabajo**

Tipo	Descripción
Entorno macroeconómico poco favorable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de creación de empleo</li> <li>• Cuestiones demográficas</li> <li>• Crisis y recesiones económicas</li> <li>• Conflictos</li> </ul>
Distorsiones del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulaciones laborales desfavorables</li> <li>• Falta de información</li> <li>• Dificultad para acceder al mercado de capitales y a la tierra</li> </ul>
Características individuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación inadecuada</li> <li>• Falta de experiencia</li> <li>• Ausencia de redes sociales y profesionales</li> <li>• Aspiraciones y expectativas distorsionadas</li> <li>• Factores psicológicos</li> <li>• Dificultad de movilidad</li> <li>• Barreras relacionadas con el género</li> <li>• Ingresos familiares limitados</li> </ul>

Fuente: Robalino et al. (2013)

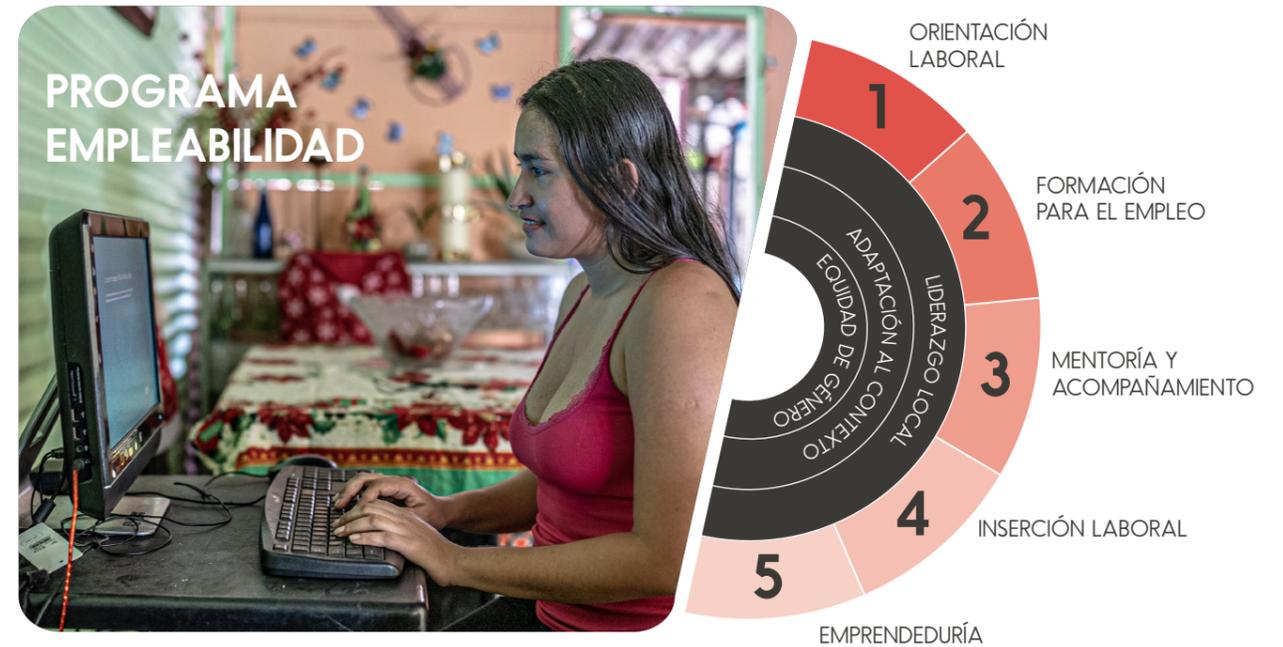
En la tabla se observa que alguna de las limitaciones que enfrentan los jóvenes para ingresar al trabajo son específicas de la edad, mientras que otras barreras comunes a todos los trabajadores, a menudo afectan de manera desproporcionada a los jóvenes. Se observa también que se trata de barreras relacionadas con la demanda, la oferta y la adecuación de la mano de obra. Es decir, no todas pueden ser abordadas por parte de los socios de la FNC.

Para abordar los problemas del desempleo de los jóvenes es necesaria una **acción decidida de los gobiernos para crear un entorno económico favorable para los jóvenes y para ofrecer-**

**les oportunidades de empleo**, pero también es necesario **mejorar su empleabilidad**, la cual se define como "las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo", y ahí es donde, en articulación con otros actores públicos y privados, se centra el trabajo de la FNC y de esta Estrategia.



## 4. Objetivos



El **objetivo general** del programa de Empleabilidad juvenil del DG es la mejora de las capacidades y recursos de los jóvenes, y especialmente las mujeres, para que puedan acceder a un empleo. Como **objetivos específicos** aparecen:

- OCE1** Fortalecidos los procesos de orientación laboral de los jóvenes en las zonas donde la FNC trabaja e impulsados procesos de acompañamiento para que los/as jóvenes vean aumentadas sus oportunidades de acceder a un empleo.
- OCE2** Mejorada la formación técnica y las competencias de empleabilidad de los/as jóvenes para que puedan acceder a un empleo o poner en marcha un emprendimiento.
- OCE3** Impulsada la colaboración con empresas e instituciones públicas para que los jóvenes vean mejorada su inserción laboral
- OCE3** Incorporada y reforzada la perspectiva de género desde un enfoque interseccional en los proyectos apoyados por la Fundació Nous Cims en el ámbito de la empleabilidad juvenil.

## 5. Áreas temáticas prioritarias para el período 2023-2027



La OIT en su estudio "Global Employment Trends for Youth 2022. Investing in transforming futures for young people" indica que **los jóvenes se han visto afectados desproporcionadamente por la crisis económica y la pandemia de Covid-19**, aumentando sus dificultades para acceder al mercado laboral. No obstante, los cambios estructurales impulsados por la crisis también pueden ofrecer interesantes oportunidades. Sectores emergentes como los 'empleos verdes' y la 'economía digital' **parecen tener un gran potencial para la creación de empleo para los jóvenes**. En cuanto a la **economía verde**, la aparición de nuevo paradigma que propone avanzar hacia modelos de producción más integrales e inclusivos con un uso más sostenible de los recursos abre todo un abanico de posibilidades de empleo para jóvenes en actividades como el reciclaje, energías renovables, agricultura orgánica, conservación y producción de bienes y servicios ambientales, o incluso prevención y reducción de riesgos de desastres. **Con ello además se estaría contribuyendo a la lucha contra el cambio climático, el cual plantea importantes desafíos en relación al crecimiento económico y al empleo**. En lo que

respecta a la '**economía digital**', la difusión masiva de aparatos electrónicos, como los teléfonos inteligentes, y la adopción e integración de las tecnologías de información y comunicación en el hogar, la educación y el ocio supondrá la creación de numerosos puestos de trabajo en el sector. Como usuarios pioneros en la tecnología y nativos digitales, las personas jóvenes tendrán un papel crítico en la producción y consumo de bienes y servicios digitales.

Tanto en Senegal como en Colombia, los programas dirigidos a jóvenes desfavorecidos **deben ser integrales e incorporar múltiples componentes** para así abordar los diversos obstáculos que éstos enfrentan y a la vez adecuarse a las necesidades del mercado laboral y al contexto cambiante. En el cuadro siguiente, y a modo de ejemplo se presentan aspectos clave que deben contemplar los programas de formación para jóvenes.

Cuadro 1.  
Características clave de los programas de formación activa en el mercado laboral

- Desarrollar un plan de estudios que integre habilidades técnicas, lectura, escritura, matemáticas básicas y habilidades de pensamiento creativo; y habilidades de empleabilidad.
- Usar un enfoque de aprendizaje basado en proyectos que simule el lugar de trabajo para que los jóvenes adquieran habilidades prácticas en el mundo real.
- Ofrecer un sistema de apoyo social que incluya un trabajador social/ psicólogo y vínculos activos con las familias para ayudar a abordar las luchas personales y desarrollar la autoestima.
- Brindar apoyo físico esencial, incluidas las comidas diarias y los costos de transporte.
- Hacer que todo el aprendizaje sea práctico y experiencial más que centrado en libros de texto y teoría.
- Destacar las habilidades de comunicación tanto en el idioma local como en inglés, si corresponde.
- Hacer hincapié en la creación de capacidad de empleabilidad en lugar de centrarse simplemente en encontrar trabajo para los jóvenes.
- Involucrar a una persona especialista en género para integrar explícitamente actividades de concientización sobre género en el currículo.
- Contratar profesores profesionales como facilitadores del aprendizaje en lugar de depender de voluntarios.
- Asociarse con el sector privado para identificar habilidades técnicas y básicas de alta demanda para ayudar a formular el plan de estudios y proporcionar recursos para ayudar a respaldar el piloto.
- Programar reuniones periódicas con los padres y los jóvenes para reforzar el apoyo familiar a la participación de los jóvenes en el proyecto y para abordar los problemas que los jóvenes puedan enfrentar en el hogar.
- Proporcionar una orientación coherente a los profesores y al personal por parte de los coordinadores de proyectos y pedagógicos.

Fuente: Brewer (2013)

Partiendo de la premisa de que **para acceder a las oportunidades que pueda ofrecer el mercado laboral es necesario un abordaje integral** se propone un trabajo integral en torno a los siguientes ejes temáticos.

## 5.1. Eje 1. Orientación laboral

Según la OCDE, la **orientación profesional o laboral** podría definirse como “los servicios y actividades cuya finalidad es **asistir a las personas**, de cualquier edad y en cualquier momento de sus vidas, **a ejercer opciones educativas, de formación y laborales y a gestionar sus profesiones**” (OCDE, 2014). Esta definición incluye hacer más accesible la información acerca del mercado laboral y sobre las oportunidades educativas y de empleo, e implica ayudar a las personas a reflexionar sobre sus aspiraciones, intereses, competencias, atributos personales, calificaciones y aptitudes y establecer correspondencias con las oportunidades de formación y empleo disponibles. Es decir, **la orientación laboral a los jóvenes busca guiar y acompañar a las personas jóvenes en el proceso de inserción laboral**. La orientación profesional hace hincapié en la **interacción entre el aprendizaje y el trabajo** y, estaría orientada a la consecución de metas como:

- (i) **asegurar una base de conocimientos y competencias y promover vínculos adecuados entre la educación, la formación y el mundo del trabajo**
- (ii) **reducir la falta de correspondencia entre la oferta y la demanda de trabajo**
- (iii) **promover la transversalización de los grupos vulnerables en los programas generales de formación y los servicios del mercado laboral.** Por todo ello, es fundamental que la orientación laboral esté presente en los proyectos y programas de empleabilidad ya sea a través de un **asesoramiento personalizado** (entrevistas, asesoría) o a través de **acciones grupales** (charlas, jornadas de formación, talleres, seminarios, etc.)

## 5.2. Eje 2. Formación técnica y mejora de las competencias de empleabilidad

La **educación y la formación** son la clave para que las personas puedan conseguir empleo y así escapar de la pobreza o reducir la brecha de desigualdad. Adquirir habilidades técnicas y profesionales es crucial en un mundo globalizado. Sin embargo, se constata que disponer de un título o una cualificación no es garantía suficiente para obtener un empleo ya que además el sistema educativo formal no siempre prepara adecuadamente a las personas jóvenes para el mundo laboral. En ocasiones los programas formativos están desactualizados o no se tienen en cuenta las demandas del mercado y las necesidades de los empleadores, o no se suele incluir la formación en las llamadas “habilidades blandas”. Por otro lado, las empresas buscan aspirantes

que no solo tengan competencias técnicas que se puedan aplicar en el lugar de trabajo, sino que también puedan comunicarse eficazmente, que sepan trabajar en equipo, que cuenten con buenas competencias interpersonales; que sepan resolver problemas, etc. Por esta razón, **la empleabilidad va más allá de las competencias técnicas**, y se habla de ‘competencias básicas’, ‘competencias clave’, ‘competencias transferibles’ (core skills) para la empleabilidad. En este documento las llamaremos ‘competencias de empleabilidad’ y son las que permiten que la persona puedan adquirir y aplicar nuevos conocimientos y competencias en forma continua, siendo además esenciales para el aprendizaje permanente.

Tabla 3. Competencias para el mundo del trabajo

Tipo	Descripción
Básicas / fundamentales	Los niveles de alfabetización y conocimientos aritméticos necesarios para obtener trabajo con salario suficiente para cubrir las necesidades cotidianas. Como su nombre indica, estas competencias son además requisitos esenciales para avanzar en la educación y capacitación, y para adquirir las competencias técnicas y profesionales transferibles que mejoran las perspectivas de obtener mejores empleos
Profesionales o técnicas	Competencias y conocimientos teóricos o prácticos especializados, que se requieren para desempeñar funciones o tareas específicas.
Profesionales / personales	Cualidades individuales que se relacionan con el trabajo, tales como la honestidad, la integridad, la confiabilidad y ética de trabajo.
Competencias clave	Las capacidades de aprender y adaptarse; leer, escribir y calcular competentemente; escuchar y comunicarse de manera eficaz; pensar con creatividad; resolver problemas en forma independiente; saber desempeñarse en el trabajo; interactuar con los compañeros de trabajo; trabajar en equipos o grupos; saber usar la tecnología básica, y liderar con eficacia, así como adaptarse a la supervisión.

Fuente: OIT (2014)

Entre las competencias que requieren los empleadores en las economías tanto formales como informales tanto en países de Europa como en Senegal y Colombia (además de las competencias básicas y técnicas) están la **disposición a aprender**; la **aptitud para comunicarse**, en forma tanto oral como escrita; los **buenos hábitos de trabajo** (puntualidad, aplicación, etc.); la **capacidad de trabajar en equipo**; la integridad personal; el liderazgo; el **espíritu emprendedor**, y la capacidad para el **pensamiento analítico y crítico**. Se trata de competencias que, a menudo, no están certificadas ni reconocidas formalmente y se podrían agrupar en cuatro grandes categorías: aprender a aprender, comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas como se observa en la Tabla 3.

Por tanto, en los proyectos y programas de empleabilidad juvenil el **desarrollo de competencias ha de ser una de las prioridades**. Se ha de adoptar un enfoque holístico basado en el **aprendizaje continuo** y ya desde la educación primaria

se ha de **preparar a los jóvenes para acceder al mercado laboral**. Por otro lado, y en el marco de este eje es imprescindible llevar acciones de **formación en habilidades técnicas** (formación profesional) en combinación con el desarrollo de otras **habilidades y competencias que favorezcan la empleabilidad** incluyendo habilidades para la vida o la asistencia en la búsqueda de empleo y colocación laboral.

Por último, la mejora en las habilidades debe ir acompañada de **sistemas de certificación** (tanto competencias técnicas como soft skill) **que apoyen el reconocimiento y la validación del aprendizaje**, incluidos sistemas de créditos digitales como las “credenciales” abiertas y en línea. Estos sistemas deberían permitir que las habilidades que los jóvenes adquieran a través de medios no formales e informales sean reconocidas por los empleadores, para así estimular su participación en múltiples formas de aprendizaje durante toda la vida, lo que a vez tendría efectos positivos sobre su capacidad de innovar.

### 5.3. Eje 3. Mentoría y acompañamiento



Al igual que para los adultos, para las personas jóvenes también resulta muy complicado lidiar con una situación de desempleo. En el caso de los jóvenes se añade la falta de experiencia laboral y vital que hace aún más complicado manejar este tipo de situaciones. Por este motivo, además de orientar y formar a los/as jóvenes otro aspecto clave es el acompañamiento en este proceso para encontrar un empleo. El **acompañamiento psicosocial** desarrollado por profesionales como psicólogos, trabajadores sociales y consejeros puede ayudar a mejorar la autoestima y motivación de los jóvenes. También pueden ayudar a los jóvenes a desarrollar habilidades específicas necesarias para el éxito en el lugar de trabajo, como habilidades de comunicación, interpersonales, liderazgo o resolución de conflictos, por ejemplo. Por otro lado, **el acompañamiento sociolaboral** puede ayudarlos a explorar diferentes opciones de carreras y trabajos, o recursos para la búsqueda de empleo. En todo caso de lo que se trata es de ofrecer a los/as jóvenes apoyos y refuerzos cuando lo necesite y empujándole

a actuar autónomamente como protagonista de su itinerario profesional y laboral. En tercer lugar, desde los proyectos de empleabilidad se **trabaja con las familias**, analizando y detectando las dificultades existentes en el ámbito familiar, y buscando potenciar los apoyos de éstas a los y las jóvenes en sus procesos formativos y de inserción laboral.

Finalmente, en relación a este eje, se promoverá el **trabajo en red**, lo cual implica la movilización y puesta en marcha de mecanismos y estrategias de coordinación y colaboración entre los diferentes actores relacionados con el empleo que trabajen en un determinado territorio y también se promoverán estrategias tipo red de **alumni**. De esta manera se conseguirá una complementariedad de las acciones que se desarrollen y una eficiencia en el logro de los objetivos planteados, lo que hará que las intervenciones sean integrales y de calidad.

Uno de las herramientas o mecanismos de acompañamiento que se ha demostrado como altamente eficaz para desarrollar las habilidades de los jóvenes que buscan empleo es la **mentoría** (mentoring). Se trata de un **proceso de acompañamiento** en el cual una persona mentora (en base a sus conocimientos y experiencia) guía, conduce, orienta y aconseja a la otra persona. El objetivo fundamental es, mediante esta relación, **ayudar al crecimiento personal y profesional de la persona que, en este caso, tiene menos experiencia**. En relación a la búsqueda de trabajo, la mentoría puede servir para descubrir y potenciar habilidades de la persona joven y que esto pueda ayudarle en su búsqueda de empleo.

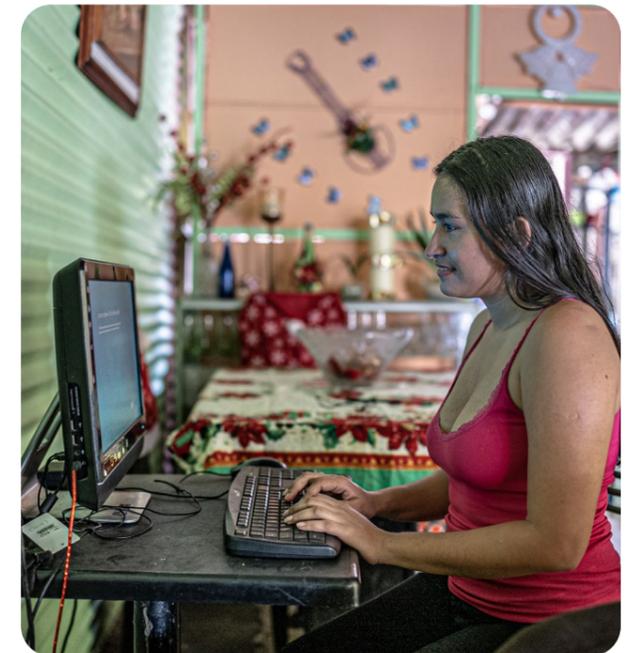
Por tanto, en el marco de este eje, a través de profesionales especializados, se deberán realizar **acciones para de apoyo y acompañamiento a los jóvenes en su proceso de inserción laboral** y de manera específica se potenciará la mentoría. Por otra parte, también se potenciará el **trabajo con las familias y el trabajo en red**, para mejorar la eficiencia e integralidad de las intervenciones en el ámbito de la empleabilidad juvenil.

### 5.4. Eje 4. Inserción laboral

Ya ha sido señalado que uno de los principales problemas que enfrentan los jóvenes es el acceso al primer empleo que les permita ir adquiriendo experiencia. Por este motivo, la **inserción laboral** es uno de los componentes clave que debe ser abordado en los **programas de empleabilidad juvenil**. Es decir, a nivel de políticas públicas tan importante como las políticas de formación y empleo específicas para jóvenes es promover programas de inserción laboral con medidas específicas entre las cuales se incluyen el establecimiento de incentivos para las empresas que contraten a jóvenes, mejora de los salarios para jóvenes o la promoción de programas de formación, prácticas profesionales, tutorías, becas y otros incentivos para estimular la inserción laboral de jóvenes en el mercado de trabajo.

También en los programas de empleabilidad dirigidos a jóvenes desfavorecidos se debe **fortalecer el vínculo con empresas e instituciones para promover la inserción laboral de los jóvenes**; entre las acciones que podrán ser implementadas se incluyen:

- Organización de ferias de empleo y charlas informativas para promover la inserción laboral de los jóvenes.
- Puesta en marcha de programas de prácticas profesionales para que los jóvenes puedan adquirir experiencia profesional directamente en el mercado laboral.



● Organización de jornadas de puertas abiertas en empresas para que los jóvenes puedan conocer la realidad laboral.

● Promover la participación de los jóvenes en programas de formación y tutoría para mejorar su empleabilidad.

Por último, es importante promover que los jóvenes que acceden a un trabajo lo hagan en condiciones dignas, siendo el **trabajo decente** un concepto clave.

#### Cuadro 3. El concepto de empleo decente

El trabajo decente resume las aspiraciones de la gente durante su vida laboral. Significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres.

Fuente: OIT

## 5.5. Eje 5. Emprendeduría y autoempleo

Diversos estudios muestran que a pesar de que la gente joven quiere empezar negocios, la tasa de emprendimiento es mucho más baja que la de los adultos. Ello implica que **los jóvenes enfrentan mayores barreras para emprender** y por tanto son necesarias mejores políticas destinadas a que los jóvenes empresarios puedan poner en marcha sus proyectos. Las empresas dirigidas por jóvenes también emplean principalmente a sus pares, lo que potencialmente podría catalizar la creación de más empleos de calidad en un entorno propicio.

En **contextos de altos niveles de desempleo y el subempleo**, como por ejemplo Senegal o Colombia, el **emprendimiento** surge como una **alternativa de autoempleo** que **permite a los jóvenes mejorar su ingreso e insertarse en el mercado desarrollando sus habilidades**. A ello se añade que la iniciativa empresarial autónoma en ocasiones promueve la cultura emprendedora como un método de independencia, flexibilidad e innovación para jóvenes que están al tanto de las tendencias mundiales y emergentes. Por otra parte, las pymes y las empresas jóvenes suelen ser más dinámicas que las empresas grandes en lo que se refiere a la creación de empleo. Aun así, muchos de los proyectos de emprendimiento acaban fracasando ya que no se cuenta con los niveles de inversión económica suficientes para sostener la viabilidad de los proyectos en contextos de alta competencia ni la experiencia necesaria para asegurar su continuidad.

Conviene distinguir, no obstante, que más allá de que el emprendimiento pueda ser voluntario y rentable, para muchos jóvenes en Senegal y Colombia el **'trabajo por cuenta propia' es un mecanismo de supervivencia** cuando no tienen otra fuente de ingresos o empleo. En este caso, se trata de emprendimientos en entornos de baja productividad, condiciones de trabajo muy precarias que se caracterizan por operar en el ámbito de la economía informal. Precisamente, en estos entornos de precariedad los jóvenes suelen enfrentar importantes dificultades para poner en marcha un emprendimiento, incluyéndose entre

ellos la falta de capacitación y la falta de capitales como los más importantes.

Por ello, además de propiciar ecosistemas favorables para la creación, desarrollo y consolidación de emprendimientos, **habría que poner en marcha acciones para facilitar a los jóvenes la adquisición de competencias útiles** (financieras, empresariales y digitales) para acceder a los mercados. En relación a ello, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y los teléfonos inteligentes se han demostrado como una herramienta de gran utilidad no sólo para la adquisición de competencias sino también para obtener mejoras en la comercialización, la ubicación de sus clientes y la comunicación con estos, permitiéndoles a su vez un importante ahorro de tiempo.

Otro aspecto fundamental es el **acceso a la financiación y al crédito**. Teniendo en cuenta que se logran mejores resultados cuando se ofrece acceso a la financiación junto con capacitación y asesoramiento para las actividades empresariales, el acceso a la financiación para los empresarios jóvenes debería combinarse con formación y servicios de apoyo. Por tanto, además de formación y capacitación, entre las posibles acciones a desarrollar en el marco de este eje habría que contemplar el **apoyo con capital semilla** a jóvenes emprendedores/as, **facilitar el acceso a otras fuentes de financiación o crédito** (microcréditos, grupos de ahorro, etc.) o **entrega de kits y materiales**.



## 6. Prioridades transversales

Para que al Estrategia tenga un mayor impacto, se proponen trabajar las siguientes prioridades transversales:

### 6.1. Promoción de la equidad y reducción de la brecha de género

En la Tabla 1 veíamos una fuerte disparidad entre hombres y mujeres en lo referido al acceso al mercado laboral. Sin embargo, un dato que no aparece en el cuadro es que la disparidad, especialmente en Colombia, se acentúa todavía más en función del ingreso, el área de residencia, la etnia, o la edad, y ello dificulta aún más la obtención de un empleo. Señalábamos también, en el apartado 5, que los jóvenes encontrarán en un futuro próximo en los 'empleos' verdes y la 'economía digital' nuevos filones de empleo. Sin embargo, estas oportunidades no se están distribuyendo equitativamente y hay jóvenes que, por razones de sexo, estado socioeconómico, ubicación o grupo étnico no podrán acceder a estas oportunidades.

Los programas de empleabilidad pueden cumplir un papel importante en la lucha contra es-

tas desventajas y en la eliminación de barreras que impiden a estos grupos acceder al mercado laboral y a las nuevas oportunidades. Es decir, los programas de empleabilidad deben luchar contra la discriminación y promover la inclusión, en especial de las niñas y mujeres. Para ello en primer lugar cabe tomar conciencia de las necesidades de aprendizaje de las personas con las que trabajamos. En segundo lugar, es necesario utilizar un enfoque que tenga en cuenta las formas múltiples e interseccionales de discriminación contra las adolescentes y las jóvenes. La discriminación basada en la raza, la etnia, las peculiaridades culturales, la etnia, el idioma, la religión u otras condiciones puede cobrar tintes sexistas o asociados al género es un factor más que dificulta que las mujeres accedan a las formaciones y al empleo.

Entre las acciones de trabajo a implementar tanto para Senegal como en Colombia están:

- Impulso de medidas que reconozcan la multiplicidad de niveles de discriminación al tiempo que se trabaja para **reducir las brechas de género, incluyendo sensibilización**.
- Incorporación en el diseño de cada una de las intervenciones el **enfoque de género y la perspectiva interseccional** (p.e., condiciones económicas; pueblos indígenas; víctimas de violencia; grado de discapacidad; afrodescendientes).
- Implementación de **medidas concretas que faciliten la participación de las mujeres** en los proyectos y programas de empleabilidad juvenil.

También, más allá de las cuestiones de género, la **discapacidad** también debe ser tenida en cuenta de forma transversal en toda la gama de medios de acción de los programas de empleabilidad.

## 6.2. Adaptación al contexto



Como ya vimos a nivel de datos de empleo hay importantes diferencias a nivel regional. El enfoque de la FNC en materia de empleabilidad es **sensible al contexto** y se basa en un análisis de la situación de empleo de los jóvenes, prestando una especial atención a la situación de las mujeres, realizando también un análisis de los recursos y asociaciones disponibles. Triangulando necesidades, recursos y alianzas en el marco de la Estrategia, la FNC **podrá adaptar su programa de empleabilidad a cada contexto específico**.

Como premisa de trabajo, la FNC se compromete a **recopilar y utilizar evidencia sólida y relevante** durante todo el ciclo del programa. Para ello y, en primer lugar, periódicamente **serán recopilados los datos y estadísticas sobre empleo y empleabilidad juvenil** tanto en Senegal

y Colombia (p.e., Enquête nationale sur l'Emploi au Sénégal; Rapport annuel des statistiques du travail; Enquête Régionale Intégrée sur l'Emploi et le Secteur Informel (ERI-ESI) de la ANSD; Encuesta Integrada de Hogares (Colombia); Estadísticas del Banco de la República (BANREP); ILOSTAT; Word Bank, etc.) También serán revisados documentos estratégicos relacionados con la temática (p.e., Diagnostic sur l'emploi des Jeunes au Sénégal; Politique nationale de l'Emploi (PNE); Estrategia Sacúdete, etc).

Por otro lado, y en el marco del SEA, serán realizados estudios específicos sobre el empleo y la empleabilidad de los jóvenes en las zonas en las que trabaja la FNC. En relación a ello, serán contemplados los aspectos socioculturales y se trabajará con las familias para abordarlos.

## 6.3. Fortalecimiento institucional y trabajo con instituciones públicas

Aunque no se oculta la dificultad de trabajar con instituciones públicas de Colombia y Senegal como el SENA, la ANPEJ o Pole Emploi, el trabajo con organismos rectores en el sector del empleo es crucial para

**(i) evitar duplicidades en aspectos como, por ejemplo, estudios sobre el mercado laboral**

**(ii) favorecer una mayor eficacia y eficiencia al utilizar recursos disponibles y sumar esfuerzos**

**(iii) fortalecer la sostenibilidad futura.**

Por tanto, como eje transversal se estimulará y se favorecerá la coordinación con las instituciones y estamentos públicos con la finalidad de fortalecer el trabajo en consorcio.

## 7. Sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje (SEA)

### 7.1. La importancia del SEA

El sistema SEA del programa de Empleabilidad se inserta en el marco del sistema SEA del Departamento de Desarrollo Global y tiene como objeto de producir / generar las informaciones básicas sobre el funcionamiento de los programas y sus resultados con el objetivo de mejorar las estrategias programáticas y consolidar una cultura del aprendizaje que nos facilite la generación de conocimientos y que está en la base de nuestro enfoque de innovación. La FNC asegurará un seguimiento y una evaluación continua de sus intervenciones, teniendo en cuenta las diferencias de género, la generación de evidencias, la transparencia y la rendición de cuentas

con los datos y las informaciones de seguimiento desagregadas por sexo y otras variables. El diseño y/o validación de las diferentes etapas del Sistema SEA se realizan en colaboración con socios locales. Se alentarán y fortalecerán los esfuerzos conjuntos de supervisión, seguimiento y evaluación con los socios. Los resultados se compartirán periódicamente para proporcionar evidencia sobre la cual basar los ajustes programáticos y la toma de decisiones. El siguiente cuadro ilustra algunas razones por las que contar con un sistema SEA sólido es fundamental para el éxito del programa:

**Cuadro 4. El seguimiento, la evaluación y el aprendizaje**

El seguimiento, la evaluación y el aprendizaje son herramientas esenciales para medir el impacto del programa y garantizar su eficacia. Principalmente permiten:

- Medir el progreso: El seguimiento permite medir periódicamente el progreso realizado en la implementación del programa de nutrición. Esto permite asegurar que se cumplan los objetivos y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.
- Optimizar los recursos: el seguimiento y la evaluación ayudan a identificar áreas en las que es necesario invertir más recursos para mejorar el impacto del programa, o áreas en las que se pueden reducir los recursos sin comprometer los resultados.
- Fortalecer la rendición de cuentas: el monitoreo regular y la evaluación transparente del programa también permiten la rendición de cuentas de los resultados del programa a las partes interesadas, incluidos los gobiernos, los actores locales y las comunidades. Esto fortalece la responsabilidad de las partes interesadas por los objetivos del programa.
- Fomentar el aprendizaje, la replicación y la expansión: las lecciones aprendidas de la evaluación y el aprendizaje se pueden utilizar para adaptar las intervenciones y mejorar los resultados a largo plazo. También se pueden compartir con otras partes interesadas para la toma de decisiones informadas y para ayudar a mejorar los programas de nutrición tanto en las áreas objetivo como en otras regiones.

De acuerdo con el Plan Estratégico de la FNC se propone perfeccionar los sistemas de evaluación con 3 propósitos específicos:

- (i) **Monitorear el impacto y los procesos a través de herramientas digitales**
- (ii) **Evidenciar de manera empírica / científica el impacto de los programas**
- (iii) **Crear sistemas de indicadores validados para la evaluación que puedan servir de referencia.**

## 7.2. Matriz SEA del Programa de Empleabilidad

Uno de los principales útiles del seguimiento y la evaluación son los indicadores. Una matriz de indicadores del programa ha sido desarrollada con este objetivo (véase Anexo 1. Indicadores del programa de Empleabilidad Juvenil).

Dicha matriz comprende el **conjunto de indicadores diseñados para medir las actividades (KPI), los resultados (KOI) y los impactos (KII) del programa**, así como la metodología, la frecuencia y tiempos de medición definidos en el programa (Anexo 2 fichas de medición de indicadores). Se presta especial atención a la medición de los resultados del proyecto y al establecimiento de

vínculos entre los resultados del proyecto y los objetivos del programa (principio de orientación a resultados). Para ello, los proyectos financiados tendrán la obligatoriedad de incluir los indicadores del programa que se adecuen a los ejes que trabajan.

Esto no debe ser visto como una carga adicional que aumenta la masa de información a procesar, sino más bien como una oportunidad para racionalizar y dar sentido a toda esta información, con el fin último de facilitar la gestión con vistas a mejorar la empleabilidad de la población destinataria.



## Elección y elaboración de los indicadores

Según la OCDE (2002), los **indicadores se definen como factores o variables cuantitativas o cualitativas** que brindan un medio simple y confiable para **medir logros, reflejar los cambios** relacionados con una intervención y/o que **ayuda a evaluar el desempeño de un actor o una intervención de desarrollo**; de esta manera, estos datos ayudan a cuantificar un fenómeno en estudio y a comprender realidades complejas.

Los indicadores pueden estar referidos a cualquier parte del programa y de su lógica de intervención. En lo que se refiere a los indicadores de la matriz SEA de empleabilidad juvenil (véase Anexo 1), éstos han sido agrupados en tres grandes grupos:

### (i) Key Performance Indicators (KPI)

Dentro de este grupo se incluyen indicadores de proceso que miden las actividades y los 'resultados' del programa (productos directos de las actividades). De forma conjunta, la medición de las actividades y 'productos' informa si el programa se está ejecutando según lo previsto.

### (ii) Key Outcome Indicators (KOI)

Los indicadores de resultados miden si el programa está logrando los efectos/cambios esperados a corto, medio y largo plazo. Dado que los indicadores de resultados miden los cambios que se producen a lo largo del tiempo, los indicadores deben medirse al menos en la línea de base (antes de que comience el programa/proyecto) y al final del proyecto.

### (iii) Key Impact Indicators (KII)

Los indicadores de impacto hacen referencia a los indicadores de resultados más distales o a más largo plazo referidos al objetivo general de la intervención. Los resultados a largo plazo suelen ser difíciles de medir y atribuir a un único programa; sin embargo, eso no significa que un programa no deba intentar determinar cómo está contribuyendo a mejorar la empleabilidad de los jóvenes en una determinada zona.

## Monitoreo y evaluación en las zonas modelo

Para valorar el progreso y la consecución de los objetivos en relación con las metas fijadas y para identificar y eliminar los cuellos de botella en la implementación es fundamental el **monitoreo o recopilación sistemática de los datos de desempeño del proyecto**. El monitoreo es complementario a la evaluación la cual está referida a la valoración estructurada y objetiva del diseño, la aplicación y/o los resultados de una intervención futura, en curso o finalizada. Aunque los métodos y técnicas que pueden aplicarse en ambos casos son los mismos, los objetivos difieren. La evaluación se centra en un problema concreto y tiene lugar durante un periodo de tiempo

limitado. El monitoreo, por el contrario, es un **esquema permanente de valoraciones regulares y periódicas**. Mientras que la evaluación implica un juicio sobre la consecución de algún objetivo, el monitoreo implica la recopilación continua de datos a lo largo del tiempo, centrándose en la identificación de cambios y tendencias sin emitir ningún juicio. El seguimiento, por tanto, sirve sobre todo para proporcionar información para la aplicación y gestión continuas de programas y políticas. La evaluación, por su parte, sirve para estimar el éxito de una intervención específica e informa sobre la elección y el diseño de futuros programas y políticas. Por defecto no se reali-

zarán evaluaciones de los proyectos financiados, salvo que haya algún aspecto específico que se considere necesario evaluar, sin embargo, se hará un seguimiento continuado de todos los proyectos en base a los indicadores que aparecen en la matriz SEA.

El monitoreo ayuda a tomar decisiones oportunas, garantizar la rendición de cuentas y sirve de

base para la evaluación y el aprendizaje. Por ello, **es fundamental que los socios locales** de la FNC en el ámbito de la empleabilidad juvenil **cuenten con robustos sistemas de monitoreo** dotados de recursos y capacidades. Desde el programa de Empleabilidad Juvenil se contribuirá al fortalecimiento de las capacidades técnicas de los socios locales para implementar sistemas adecuados y sólidos de seguimiento, monitoreo y evaluación.

**Por otra parte, y en relación al monitoreo y la evaluación, en cada una de las zonas modelo establecidas en Senegal y Colombia serán monitoreados periódicamente indicadores básicos de empleo, incluyéndose entre ellos:**

Tasa de empleo 15-24 años (%) (desagregada por sexo)
Distribución de los jóvenes empleados por sector de ocupación
Tasa de empleo sector informal 15-24 años (%) (desagregada por sexo)
Tasa de desempleo juvenil 15-24 años (%) (desagregada por sexo y origen)
Porcentaje de jóvenes (de 15 a 24 años) que no estudian, no tienen empleo ni reciben capacitación (desagregada por sexo y origen)
Número de jóvenes (de 15 a 24 años) que no estudian, no tienen empleo ni reciben capacitación (desagregada por sexo y origen)
Ingreso medio por hora de jóvenes empleados (por ocupación y edad)
Porcentaje de jóvenes que no han completado sus estudios

## Aprendizajes

La FNC tiene como objetivo crear un entorno donde se aliente fuertemente el intercambio de conocimientos, el aprendizaje y la innovación para promover la empleabilidad juvenil y políticas favorables a ello. En efecto, el sistema de aprendizaje tendrá los siguientes objetivos:

- **Garantizar la mejora continua:** el sistema permite obtener feedback y comentarios sobre las intervenciones realizadas. Esta retroalimentación se puede utilizar para realizar mejoras y hacer evolucionar el programa de empleabilidad juvenil de manera continua.
- **Desarrollo y refuerzo de las habilidades y competencias:** fortalecer los conocimientos y habilidades de los actores involucrados en el programa de empleabilidad a través del intercambio de experiencias y la capacitación que se pueda brindar
- **Promover la colaboración y la coordinación:** los intercambios de experiencias y la retroalimentación sobre las intervenciones pueden promover una mejor colaboración entre los socios.
- **Monitoreo y evaluación:** el sistema de aprendizaje permite monitorear y evaluar los resultados del programa de empleabilidad. Los datos recopilados a través de este sistema se pueden utilizar para evaluar el impacto de las intervenciones en el empleo de las poblaciones objetivo.
- **Promover la adaptabilidad:** la información recopilada a través del sistema se puede utilizar para adaptar el programa de empleabilidad juvenil a las necesidades específicas de las poblaciones objetivo.
- **Fomentar la innovación:** el aprendizaje puede ayudar a los responsables de la toma de decisiones a innovar al proporcionarles el conocimiento para explorar nuevas ideas y nuevos enfoques. Y sobre todo, es gracias a los ejercicios de aprendizaje continuados que el programa podrá ir identificando los retos y problemáticas en relación a los proyectos de empleabilidad y a partir de ello pensar en procesos innovadores que vengan a dar la respuesta a tales retos. Los tomadores de decisiones pueden entonces estar más abiertos a nuevos enfoques y más dispuestos a asumir riesgos calculados para encontrar soluciones innovadoras a problemas complejos.
- **Generación y gestión del conocimiento,** (es además una de las palancas estratégicas de la FNC). En el caso de los proyectos de desarrollo global, en numerosas ocasiones éstos son ejecutados bajo condiciones complejas, con equipos interinstitucionales y multisectoriales en contextos variados. No obstante, los retos que se enfrentan muchas veces comparten características similares. Es por ello que es fundamental fortalecer las actividades y procesos de intercambio de información y experticia para mejorar los resultados. A lo largo de tiempo, esta acumulación de experiencias y aprendizajes sirve para construir una base de conocimiento compartido con el potencial de facilitar la ejecución del trabajo y acelerar la innovación.

Para ello, **se facilitará la recopilación, gestión y análisis de la evidencia de los proyectos en colaboración con los socios a lo largo del ciclo del programa.** Además, la FNC apuesta por experimentar e implementar nuevas ideas y asegurar su aplicación a través de los proyectos LAB en la temática de empleabilidad juvenil. Hacer un uso apropiado de los datos desagregados por sexo y edad y la investigación cualitativa será fundamental para mejorar la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y demostrar el impacto de los programas de FNC en las vidas de las personas afectadas.

## 8. Riesgos y medidas de mitigación / contingencia

Con respecto a esta Estrategia existen riesgos -como factores externos que se escapan al control de la FNC- que podrían afectar a la implementación de las prioridades estratégicas propuestas, incluyéndose entre ellos:

### (i) Empeoramiento del contexto económico

Existe el riesgo de que haya un empeoramiento de la situación económica en Senegal o Colombia lo que podría incrementar las tasas de desempleo, especialmente entre los jóvenes. Como medida de mitigación o contingencia se propone la inclusión de las personas más vulnerables, independientemente de su condición, en los programas de empleabilidad.

### (ii) Dificultades para trabajar las instituciones públicas debido a cambios políticos

Debido a los procesos electorales que se puedan celebrar en Senegal o Colombia, es posible que haya cambios de gobierno, lo cual en ocasiones implica cambios del personal de dirección y técnico en aquellas instituciones públicas con las que trabajan los socios locales de la FNC. Como medida de mitigación se propone impulsar la participación de las instituciones públicas en los Grupos Temáticos constituidos en cada una de las zonas modelo y que de alguna manera las 'políticas de empleabilidad se conviertan en una prioridad temática y estén en la agenda del gobierno de turno, independientemente de su signo político.

### (iii) Empeoramiento de la epidemia de coronavirus

Existe el riesgo de que las medidas para evitar el contagio de la COVID-19, como la limitación de los viajes y grandes reuniones, se prolongue en el corto y medio plazo o de que pueda haber un empeoramiento de la pandemia en la región debido a la aparición de nuevas variantes del virus. Este riesgo será mitigado con la utilización de herramientas digitales y el trabajo colaborativo online.

## 9. Gestión y comunicación

La "Estrategia de Empleabilidad Juvenil (DG) de la Fundación Nous Cims 2023-2027" constituye el marco de referencia para los socios locales de la FNC en el ámbito de la empleabilidad.

**En relación a la gestión de la Estrategia se propone:**

1

**Validación de la Estrategia** a nivel nacional con los respectivos grupos temáticos de empleabilidad constituidos en las zonas modelo. En Senegal ya han sido constituidos 2 grupos temáticos de empleabilidad, uno en Pikine y el otro en Saint Louis, y en Colombia habría que hacerlo una vez se definan las zonas modelo.

2

**Realización de una revisión** a medio término de los ejes prioritarios y líneas de trabajo que aparecen en esta Estrategia. Como premisa de partida, la FNC debe asegurar los medios y recursos adecuados para hacer seguimiento de esta Estrategia.

3

Esta estrategia programática es genérica y no está acotada a un contexto en concreto. Los lineamientos y objetivos aquí establecidos servirán de base para la definición de "**Estrategias programáticas de zona**" en las Zonas Modelo. El diagnóstico zonal dará todos los insumos complementarios necesarios a partir de los cuales poder aterrizar la estrategia del programa en estrategias zonales que identificarán los principales cambios deseados y estrategias prioritarias para su logro en un horizonte temporal de 10 años.

## Difusión y comunicación de la Estrategia

El equipo de Desarrollo Global en Barcelona en colaboración de las Oficinas de la FNC en Colombia y Senegal será responsable de dar a conocer -tanto sensibilización como difusión- de la "Estrategia de Empleabilidad Juvenil (DG) de la Fundación Nous Cims 2023-2027". Este documento ha de ser conocido por los socios locales de la FNC en el ámbito de la empleabilidad.

La difusión de la estrategia será llevada a cabo a través de diferentes acciones, entre las cuales se incluyen:

- 1 Difusión de una versión reducida que contenga los aspectos más importantes y resulte más manejable.
- 2 Socialización de la estrategia en el seno de los Grupos Temáticos de empleabilidad.
- 3 Difusión de la Estrategia con las instituciones públicas colombianas y senegalesas con las cuales trabajamos; por ejemplo, SENA en Colombia, Pole Emploi o ANPEJ en Senegal, etc.
- 4 Difusión entre las ONGD y las organizaciones de la sociedad civil que trabajen con la FNC en la temática de empleabilidad juvenil.
- 5 Realización de sesiones formativas sobre los indicadores que aparecen en esta Estrategia.
- 6 Realización de sesiones informativas dirigidas a los distintos departamentos de la FNC, y especialmente del Programa ZING

## Anexos

### Anexo 1: Indicadores del programa de Empleabilidad Juvenil (DG)

#### 1. Indicadores de actividad / proceso (KPI)

Componente del programa	Código indicador	Indicador
<b>Transversales Común a todos los componentes</b>	KPI.1	Número de proyectos financiados por la Fundación Nous Cims en el ámbito de la empleabilidad juvenil
	KPI.2	Número de jóvenes (desagregado por sexo y otras variables relevantes) que anualmente son beneficiarios en los proyectos de empleabilidad financiados por la Fundación Nous Cims (FNC)
	KPI.3	Porcentaje de jóvenes beneficiarios/as pertenecientes a un colectivo en situación de exclusión o vulnerabilidad (pobreza, origen étnico, discapacidad, etc.)
	KPI.4	Número de proyectos de empleabilidad juvenil apoyados por la FNC que incluyen en sus objetivos la reducción de las brechas de género e incorporan en su presupuesto partidas específicas destinadas a esta finalidad
	KPI.5	Porcentaje del presupuesto que se destina a actividades destinadas a reducir la brecha de género
<b>Orientación laboral</b>	KPI.6	Número de jóvenes que reciben asesoramiento sobre sus oportunidades laborales
	KPI.7	Número de jornadas realizadas sobre orientación laboral
	KPI.8	Número de acciones individuales de asesoramiento realizadas para acompañar a los jóvenes en su inserción laboral (entrevistas o sesiones individuales, encuestas, etc.).
<b>Formación</b>	KPI.9	Número de jóvenes que participan en formaciones técnicas desagregados por género
	KPI.10	Número de jóvenes que reciben ayudas (matrícula, transporte, manutención) para acceder a las capacitaciones y a otras acciones desarrolladas por el proyecto (por tipo de educación: FP / capacitación / Universidad)
	KPI.11	Porcentaje de fondos destinados a actividades formativas de los y las jóvenes (incluye tanto formaciones técnicas (hard skills como formación en habilidades blandas (soft skills)
	KPI.12	Porcentaje de jóvenes que abandonan la formación (drop-out)

Componente del programa	Código indicador	Indicador
<b>Mentoría / Acompañamiento</b>	KPI.13	Número de jóvenes que reciben acompañamiento psicosocial o sociolaboral personalizado.
	KPI.14	Número de jóvenes que reciben acompañamiento de un/a mentor/a en alguna de las fases del proyecto
	KPI.15	Número de personas contratadas con cargo al proyecto para proporcionar apoyo psicosocial o sociolaboral
<b>Inserción laboral</b>	KPI.16	Número de empresas contactadas para explorar posibilidades de empleo de los y las jóvenes formados por el proyecto
	KPI.17	Número de eventos y ferias de empleo organizadas para facilitar el contacto entre empresas empleadoras y personas interesadas en obtener un empleo.
	KPI.18	Número de instituciones públicas contactadas (p.e., servicios públicos de empleo, oficinas de empleo municipales, etc) para ofrecer servicios de intermediación e inserción laboral a los jóvenes
<b>Emprendeduría</b>	KPI.19	Número de módulos formativos impartidos sobre emprendimiento centrados en habilidades financieras, empresariales y digitales.
	KPI.20	Número de jóvenes que participan en formaciones sobre emprendimiento desagregados por género
	KPI.21	Volumen de fondos destinados a proporcionar capital semilla, créditos o entrega de kits o materiales a jóvenes emprendedores/as.
	KPI.22	Porcentaje del total de los fondos desembolsados destinados a proporcionar capital semilla, créditos o entrega de kits o materiales a jóvenes emprendedores.

## 2. Indicadores de resultados (KOI)

Componente del programa	Código indicador	Indicador
<b>Orientación laboral</b>	KOI.1	Porcentaje de jóvenes que declaran haber encontrado la información necesaria para buscar trabajo
	KOI.2	Porcentaje de jóvenes que reportan ser conscientes de cómo los cambios en el contexto laboral les afecta en sus carreras
	KOI.3	Porcentaje de jóvenes participantes en el proyecto que manifiestan estar satisfechos con la orientación recibida.
<b>Formación</b>	KOI.4	Porcentaje de jóvenes que consideran que han mejorado sus habilidades para el empleo (soft skills) para el empleo (desagregado por sexo)
	KOI.5	Porcentaje de jóvenes que manifiesta haber actualizado su CV (carta de presentación, diplomas, hoja de vida, etc.)
	KOI.6	Porcentaje de jóvenes que han obtenido un diploma o certificación oficial una vez finalizada la formación recibida
	KOI.7	Porcentaje de jóvenes que han completado con éxito su formación en la duración prevista (desagregado por sexo)
<b>Mentoría / Acompañamiento</b>	KOI.8	Porcentaje de jóvenes beneficiarios que reportan una mayor confianza en sus habilidades y competencias para encontrar un empleo.
	KOI.9	Grado de apoyo de las familias a los jóvenes que participan en el proyecto
<b>Inserción laboral</b>	KOI.10	Número de convenios firmados con empresas para la inserción laboral de jóvenes
	KOI.11	Número de jóvenes que realizan prácticas en empresas gracias a las formaciones recibidas (desagregado por sexo y otras variables)
	KOI.12	Porcentaje de jóvenes que han realizado al menos 3 entrevistas de trabajo para un empleo formal o han tenido 3 ofertas de trabajo en los 6 meses posteriores a la conclusión de la formación recibida (desagregado por sexo)
	KOI.13	Número de instituciones públicas contactadas (p.e., servicios públicos de empleo, oficinas de empleo municipales, etc) con las cuales ha sido establecido algún tipo de acuerdo para la inserción laboral a los jóvenes

Componente del programa	Código indicador	Indicador
Emprendeduría	KOI.14	Número de jóvenes que cuentan con un Plan de negocio para poner en marcha su propio emprendimiento (desagregado por sexo)
	KOI.15	Porcentaje del capital semilla destinado a apoyar emprendimientos encabezados por mujeres
	KOI.16	Porcentaje de jóvenes beneficiarios/AS del proyecto que demuestran un buen conocimiento de la terminología financiera básica (p.e., tasas de interés, amortización, etc.)
	KOI.17	Número de jóvenes que han accedido a fuentes de financiación externas (créditos, fondos, etc.) (desagregado por sexo y otras variables)

### 3. Indicadores de impacto (KII)

Componente del programa	Código indicador	Indicador
Transversales Comunes a todos los componentes	KII.1	Número de jóvenes que han accedido a un empleo en los 12 meses posteriores a la finalización del proyecto (desagregado por sexo)
	KII.2	Porcentaje de jóvenes que han accedido a un empleo formal (contrato escrito, seguridad social, seguro de salud) en los 12 meses posteriores a la finalización del proyecto.
	KII.3	Número de jóvenes pertenecientes a un colectivo en situación de exclusión o vulnerabilidad (pobreza, origen étnico, discapacidad, migrantes, etc.) que completan con éxito las formaciones y capacitaciones propuestas (desagregado por sexo)
	KII.4	Número de jóvenes que continúan estudios superiores
	KII.5	Número de jóvenes que ponen en marcha su propio emprendimiento en los 12 meses posteriores a la finalización del proyecto (desagregado por sexo)
	KII.6	Porcentaje de jóvenes que han visto mejorado su ingreso mensual 12 meses después de finalizada la intervención (desagregado por sexo) (incluye tanto asalariados por cuenta ajena como autoempleo)
	KII.7	Porcentaje de emprendimientos apoyados por el proyecto que superan el 1er año de vida
	KII.8	Porcentaje de jóvenes satisfechos con el proyecto (formación recibida, orientación sobre sus opciones de empleo en el futuro, acompañamiento, etc.)
	KII.9	Número de experiencias relacionadas con la empleabilidad juvenil identificadas como buenas prácticas que han sido sistematizadas por parte del equipo NC

## Referencias bibliográficas

BREWER, L. (2013): Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills, International Labour Office, Skills and Employability Department. – Geneva. Disponible online en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_213452.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@ifp_skills/documents/publication/wcms_213452.pdf)

EUROPEAN COMMISSION (2017): Vocational education and training for inclusive growth in development cooperation, Publications Office. Disponible online en: <https://data.europa.eu/doi/10.2841/016068>

EUROPEAN COMMISSION (2018): Promoting employment and decent work in development cooperation. Volume 1, Concepts and foundations, Publications Office. Disponible online en: <https://data.europa.eu/doi/10.2841/335227>

EUROPEAN COMMISSION, HEMPEL, K. (2021): Promoting employment and decent work in development cooperation. Volume 2, Practical guidance for designing employment-focused interventions, Publications Office of the European Union. Disponible online en: <https://data.europa.eu/doi/10.2841/148168>

EUROPEAN TRAINING FOUNDATION (2020): The importance of being vocational: challenges and opportunities for VET in the next decade. CEDEFOP and ETF discussion paper 01. Disponible online en: [https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-07/importance\\_of\\_being\\_vocational.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-07/importance_of_being_vocational.pdf)

EUROPEAN TRAINING FOUNDATION (2021): Monitoring and evaluating work-based learning in vocational education and training. A handbook for policy makers and social partners. Disponible en: [https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2021-12/monitoring\\_and\\_evaluating\\_wbl.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2021-12/monitoring_and_evaluating_wbl.pdf)

EUROPEAN TRAINING FOUNDATION (2022): Torino Process 2022-2024. Towards lifelong learning. Guidelines to a new framework for reviewing policies and monitoring system performance.

DE GEER WIKNER, H. KORJA, S. (2022): What Works? To promote productive employment and poverty reduction. SIDA. Disponible en: [https://cdn.sida.se/app/uploads/2022/02/14123128/10205454\\_Sida\\_What\\_works\\_Employment\\_May\\_2021\\_webb.pdf](https://cdn.sida.se/app/uploads/2022/02/14123128/10205454_Sida_What_works_Employment_May_2021_webb.pdf)

ILO (2023): Global Employment Trends for Youth 2022. Investing in transforming futures for young people. Disponible online en: [https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/WCMS\\_865332/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/WCMS_865332/lang-es/index.htm)

INICIATIVA EMPLEO DECENTE PARA LOS JÓVENES (N/D): Plan temático "Jóvenes emprendedores y en autoempleo. Liberar el potencial de los jóvenes para permitirles crear una empresa y acceder al trabajo decente". Disponible en: <https://www.decentjobsforyouth.org/theme/youth-entrepreneurship-and-self-employment#Who>

KIS, V (2020): "Improving evidence on VET: Comparative data and indicators", OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 250, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d43dbf09-en>

OCDE (2004): Career guidance: A handbook for policy makers, OCDE / Comisión Europea, París. Disponible online en: <https://www.oecd.org/education/innovation-education/34060761.pdf>

OIT (2013): Superar la pobreza mediante el trabajo. Conferencia Internacional del Trabajo, 91 reunión. Disponible online en: <https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc91/pdf/rep-i-a.pdf>

OIT (2014): Mejorar la empleabilidad de los jóvenes: la importancia de las competencias clave. Disponible online en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_371815.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_371815.pdf)

ROBALINO D., MARGOLIS D., ROTHER F., NEWHOUSE D. Y LUNDBERG M. (2013): Youth Employment: A Human Development Agenda for the Next Decade, Documento de trabajo sobre empleo y protección social num. 1308, Banco Mundial, Washington D. C. Disponible online en: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/377451468331828887/pdf/839250NWP0P1450Box0382116B00PUBLIC0.pdf>



NOUS CIMS